الجودة الوقفية

دراسة في معايير الإدارة والتنمية

د. سامي الصلاحات
المستشار، عضو مجلس الإدارة
للمعهد الدولي للوقف الإسلامي، ماليزيا

نشر البحث في مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية، جامعة الكويت، (يونيو 2013/ العدد 28، 94، 2013)

سبتمبر 2013

المحتويات

نطاق البحث

تسعى هذه الدراسة إلى بيان معايير الجودة المراد تحقيقها في أي مؤسسة وقفية معاصرة ورائدة في العمل الاجتماعي والاقتصادي، ونظراً لتعدد الدراسات والأبحاث المتعلقة بمعايير الجودة والأداء المتميز على كل مستوى سيما القطاع الحكومي والخاص، فإن هذه الدراسة ستبحث الخصوصية الوقفية في مجال الريادة والجودة، وستعمل على اختيار معايير تخص إدارة الأوقاف واستثمار أصولها وغلاتها والصرف على الموقفين المحتاجين بصورة تؤكد معنى الوقف الحضاري، " تحبيس الأصل وتسبيل المنفعة".

وكما هو معلوم، فإن الأوقاف في عصرنا الحاضر تدار بصورة مؤسسية من خلال القطاع الحكومي أو من خلال مؤسسات شبه مستقلة عن الحكومات، أو بصورة أقل تعقيداً، مؤسسات خاصة تدير وترعى الأصول الوقفية وتعمل على تنميتها واستثمارها وصرف ريعها على المصارف المستحقة. ولما كان الأمر كذلك، فإن العاملين في قطاع الأوقاف ملزمين بالعمل والمثابرة على جعل معايير الجودة المتعلقة بالعمل المؤسسي الوقفي على درجة عالية من الرقي والصدارة، لا سيما وأن هناك مؤسسات ليست ربحية منافسة تعمل على جودة منتوجاتها وأصولها بصورة تعكس مدى الفروقات والفجوات في عمل هذه المؤسسات وبعض المؤسسات الوقفية التي ما زال البعض منها يعمل ضمن معايير إدارية تقليدية غير مبتكرة.

ولهذا، سنعمل في هذه الدراسة على تحديد معايير الجودة الوقفية، من خلال تحديد معناها، ثم بيان عناصرها الأساسية، ومدى إمكانية وضع مقاييس ومؤشرات أداء تبحث في مجال الرقي وتحسين الأداء والجودة.

لذا، ستنقسم الدراسة إلى:

- **المدخل** : **تحديد مصطلح الجودة الوقفية ودلالاته**
- **المبحث الأول** : **معايير الجودة الوقفية**
- **المبحث الثاني** : **طبيعة الجودة الوقفية وفوائدها**
- **الخاتمة**

المقدمة

بعد عقود متتالية من العمل في علم الإدارة ومناهجها وطرقها المتعددة، حتى غدت عند البعض تقليدية، ابتكر علماء الإدارة مفهوم "إدارة الجودة الشاملة"، وهي إدارة تقوم على الالتزام الذاتي للموظف وعلى أسلوب العمل أو العملية الإدارية بشكل جماعي وعلى نهج التحسين والتطوير المستمر للنتائج مع بيان المقارنات بشكل منهجي ودائم، من خلال إدارة أفقية مرنة تسعى لنشر الثقافة والثقة بين عموم العاملين، وليست بشكل رأسي هرمي كما هو معتاد في علم الإدارة.

لقد كان المعتقد أن تقديم الخدمات بشكل رخيص والقدرة السريعة على تصريفها في الأسواق، يعني أن العملية الإدارية ناجحة، لكن تبين أن التأخير في الإنتاج ضمن معايير الأداء الأحسن والأتقن يعتبر الأمثل والأفضل في الإدارة. في هذه الدراسة، والتي نسعى من خلالها إلى بيان معايير الجودة للمؤسسات الوقفية أو الخيرية أن يتم التوافق عليها بين جموع هذه المؤسسات لغرض العمل على الرقي بالعطاء الوقفي المجتمعي، وتحسين صورة الوقف بشكل يجمع الأبعاد الإنسانية والإبداعية في إطاره معا.

إن اختيار "إدارة الجودة الشاملة" كإطار عمل للمؤسسات الوقفية يدفع القائمين عليها إلى تحريك براعة ومواهب وقدرات جميع الموظفين والعاملين والشركاء (المورِّدين والمتعهدين والزبائن) للمؤسسة، ويحفز على إرضاء الموقفين والموقوف عليهم، مع العمل على زيادة القبول الاجتماعي الذي هو محل الاستهداف الوقفي الدائم. إن المؤسسة الوقفية بحاجة إلى إدارة نافذة متمكنة قادرة على تحديد احتياجات المجتمع، ومن ثم تطوير المنتجات والخدمات الوقفية المقدمة له من خلال منهج تسويقي واضح.

ولم يغفل الإسلام كدين سماوي عن معاني الجودة أو الأفضلية في العمل أو الإتقان في العمل، ففي القرآن الكريم، هناك الآية الرائعة في الدلالة على الجودة والأفضلية في العمل الصالح، كما قال عز وجل ﴿ **الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْغَفُورُ** ﴾، سورة الملك، (2)، وفي السيرة النبوية الشريفة قال صلى الله عليه والسلم:" **إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه** "[1]. ولعل هذا

---

[1] انظر: **مسند أبي يعلى الموصلي**، مسند عائشة، رقم الحديث [4386]، كذلك: **شعب الإيمان**، الباب الخامس والثلاثون من شعب الإيمان باب في الأمانات، رقم الحديث [5312].

ما أشار إليه علماء الإدارة في عصرنا الحاضر من أن يُخلق لدى العامل أو الموظف الالتزام الأخلاقي " Personal Commitment"[2]، وقد سبقهم في ذلك رسول الإنسانية صلى الله عليه وسلم بعشرات القرون. ولأن التطوير والجودة والتحسين رحلة لا نهاية لها، Quality Improvement Is a Jorurney without an End[3]، يحتم على نظار الأوقاف في عصرنا الحاضر العمل بجد وتفان للوصول بالفكر الوقفي إلى درجات أعظم من العطاء والتأثير الاجتماعي والاقتصادي، لاعتبار أساسي هو أن تصنيع المنتجات والخدمات بشكل أفضل وأكثر تميزا، هو الطريق الأمثل والأحكم لاقتصاديات الإنتاج[4]. لطالما أكدت الدراسات السابقة على ثقافة الوقف وأهميته في المجتمع، وأهمية عودة الناس إلى سنن الوقف الحضارية والعمرانية والاجتماعية، بعدما عشنا فترة ليست بالقصيرة، شهدت تدنيا واضحا في دعم الأوقاف أو المشاركة في فعالياتها، أو على أقل تقدير فهم مرامي ومقاصد الأوقاف الاجتماعية، في ظل تكدس الثروات والأموال وعدم تحريكها في المجتمع، بل والتطاول على الأوقاف وسرقتها والتلاعب بها، مما جعل من الأوقاف مجالا للإهمال والتسيب ومحلاً لضياع الأمانة، في ظل تدني مستوى العاملين في إدارة الأوقاف وعدم رضا الموقفين أو المجتمع عنهم. واليوم أرى أننا ملزمون بالتأكيد على أهمية نشر وخلق ثقافة الجودة الوقفية " Creating a Quality Culture "[5]، في عموم المجتمعات الإسلامية، أو العمل على الوصول إلى مستويات الجودة المنشودة، "Acceptable quality levels "[6]. إن إدارة الأوقاف في عصرنا الحاضر يجب أن تبتعد قدر الإمكان عن الإدارة التقليدية المعهودة، وأن تتحرر من الرقابة والمتابعة الرأسية، وأن تعمد قيادة المؤسسة إلى خلق الالتزام الذاتي بين موظفيها بدلاً من الرقابة الإدارية، كما يجب على قيادة الأوقاف أن تؤكد على أساليب العمل قبل التأكيد على النتائج والمخرجات، لأنه لو كانت العمليات والأساليب صحيحة، فإن ذلك سينطبق قطعا على النتائج، إضافةً إلى رصد الإجراءات المقارنة ما بين النتائج، فضلاً عن ذلك، فإن ناظر الأوقاف أو قيادة المؤسسة الوقفية يجب عليها أن تدير أي عملية إبداع

---

[2] Sumarntra Ghoshal, ***The Individualized Corporation***, (New York, A Harpers Business Book, 1997), P. 117.

[3] James W. ***Corporate Culture And The Quality Organization***, (London, Quorum books, 2001), P.193, Bill Creech, ***The Five Pillars of Total Quality Management***, (New York, Truman Talley Books, 1951), P.399.

[4] Ivor Seeley, ***Building Economics***, (London, Macmillan Press, 1996).P.105.

[5] James W. ***Corporate Culture And The Quality Organization***, P.35.

[6] Malcolm Wheatley, ***Understanding Just in Time***, (UK, Barron's , 1997), P. 48.

ناجحة في المؤسسة أو بين الموظفين المبدعين بشكل مهني ، " managing successful innovation "[7]. كما أن المؤسسة الوقفية ملزمة بتوسيع نطاق اتخاذ القرار ليكون جماعياً وليس فردياً أو متعلقاً بشخص الأمين العام أو المدير العام، أو صاحب الوقف كما كان معمولاً به سابقاً ، بل يجب أن تكون لدى الشريحة العاملة في الإدارة والاستثمار الكلمة العليا في اتخاذ القرار، علاوة على ذلك، فإن المؤسسة الوقفية هي مؤسسة عصرية تعمد إلى التحسين والتطوير المستمر دون كلل أو ملل، وبصورة أوضح أن تعتمد إدارة الإبداع "Creative Management "[8]. إن التغيير المؤسسي ليس حلا سحريا "[9]، ولكنه العمل بجد وتدرج نحو تغيير الأولويات، لأننا ملزمون بإحداث تغيير واضح في جودة الأداء الوقفي المعاصر، وتطوير أساليب العمل، والابتعاد عن الطرق التقليدية، ورفع قدرات الموظفين وإمكانياتهم ومهاراتهم، وتحسين بيئة العمل الداخلية والخارجية، وتعزيز العلاقات الاجتماعية والإنسانية مع الموظفين والعملاء والأوساط الاجتماعية، فضلاً عن تقوية الولاء والانتماء للمؤسسة الوقفية، وغيرها من الأهداف التي نسعى لتحقيقها من اعتماد نظام الجودة في إدارة الأوقاف. إننا على اعتقاد تام أن استعمال الجودة الشاملة في مناهج وأنظمة الوقف ستؤدي قطعاً إلى بيان مواهب وابتكارات موظفي الأوقاف ومن يتعامل مع الأوقاف من [المورِّدين أو المتعهدين أو المتسأجرين أو العملاء بصورة عامة...]، وهذا ما سينعكس على زيادة الربح وتسويق المنتجات الوقفية، وتحسين الخدمات بكفاءة عالية. وليست غاية العمل تقليل التكلفة لغرض الحصول على أرباح، [Price – Cost = Profit]، ما يعرض المؤسسة إلى رداءة الإنتاج والسمعة معاً[10].

---

[7] D.E. Hussey, ***The Innovation Challenge***, (New York, John Wiley & Sons,1997), P1.

[8] Jon Sundbo and Lars Fuglsang, ***Innovation as Strategic Reflexivity***, (New York, Routledge,2002), P. 26.

[9] Stephn George, ***Total Qulaity Managmement***, P.59.

[10] B. Joseph Pine, ***Mass Customization***, (Boston, Harvard Business School Press, 1999), P. 124.

المدخل: تحديد مصطلح الجودة الوقفية ودلالاته

في هذا المبحث، سنحاول قدر الإمكان العمل على إزالة الغموض واللبس في بعض المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالجودة للوصول إلى بيان الوصف المطلوب لتحديد معنى الدراسة ومآلها، وهو معنى الجودة الوقفية.

أولاً: مصطلح الجودة

يذهب العرب إلى التأكيد على أن مصطلح الجودة مأخوذ من الأصل الجذري للكلمة "الجيّد"، نقيض الرديء على فيعل، وأَصله جَيْوِد[11]، كما يقول ابن منظور، وجاد الشيءُ جُودة وجَوْدة أَي صار جيِّداً وأَجدت الشيءَ فجاد والتَّجويد مثله، ويقال هذا شيء جَيِّدٌ بَيِّن الجُودة والجَوْدة، وقد جاد جَوْدة وأَجاد أَتى بالجَيِّد من القول أَو الفعل، ويقال أَجاد فلان في عمله وأَجْوَد وجاد عمله يَجود جَوْدة، وجُدْت له بالمال جُوداً، ورجل مِجْوادٌ مُجِيد، وشاعر مِجْواد أَي مُجيد يُجيد كثيراً.

وعلى هذا، تعني الجيد وهو خلاف الرديء أو السيئ، وإذا كان الأمر اللغوي هكذا، فإن المعنى الاصطلاحي لا يختلف كثيراً عنه، فعند العديد ممن تناولوا هذا المصطلح وأرادوا تعريفه قارب المعنى اللغوي، من أن الجودة تعني النوعية الجيدة الأصلية "Real quality must be the source"[12]، أو الكيف وليس الكم، ويذهب البعض إلى اعتبارها الرضا التام للعميل، أو المطابقة مع المتطلبات أو دقة الاستخدام حسب ما يراه المستفيد، أو الحصول على الدرجة المتوقعة من التناسق والاعتماد المتناسب مع السوق بتكلفة منخفضة.

أي أن الغالب من هذه التعاريف التعرف والتركيز على نظرة العميل واحتياجاته وتوقعاته، أو الوفاء بكل ما يريد ويتوقع، ضمن نسق التحسين المستمر والتطوير لتحقيق النتائج طويلة المدى[13].

---

11 والسبب في ذلك لأن الواو قلبت ياء لانكسارها ومجاورتها الياء ثم أُدغمت الياء الزائدة فيها والجمع جِياد وجيادات، انظر: ابن منظور، لسان العرب، كلمة [الجيد].

12 Harvey Brelin and Others, ***Focused Quality, Managing For Results***, (New York, John Wiley & sons, 1995), P.3, William Duncan, ***Total Quality, Key Terms and Concepts***, (New York, AMACOM, 1995), P.142.

13 انظر بتوسع:

مع أن ذوق العميل ورأيه قد يتغير ولا يتناسب مع الآخرين، وعليه، فإن تحديد معيار رغبة العميل تتصادم مع الإبداعية والإنتاجية في العمل على العموم[14].

The traditional quality management maxim of "listening to the voice of the customer" may lead an organization to exactly the wrong conclusion in the face of innovation.

ولكننا نرى باختصار أن الجودة لا تخرج عن: عمل الأشياء بصورة صحيحة، " Doing the right things right"، أو أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاستفادة من التقييم[15]. فهي أسلوب تعاوني لأداء عمل ما يعتمد على مواهب وقدرات كل من الإدارة والعاملين كفريق عمل واحد، لغرض التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية، باعتبار أن هناك تلازم واضح ما بين النوعية والإنتاج Quality and Productivity [16]. وهذا ما ذهبت إليه التعريفات التي ظهرت في مجلة Quality Progress، وهي النشرة الرسمية للجمعية الأمريكية لمعايير بالجودة American Society for Quality Control، من أن "الجودة الشاملة " اطلقت على قيادة الأنظمة الجوية البحرية عام 1985 للمقاربة بينها وبين أسلوب الإدارة اليابانية لتحسين الجودة، وعلى ذلك تم توصيف الجودة ضمن هذه الأطر، وهو الأسلوب الذي يُتخذ لتحقيق النجاح الدائم، وتحقيق رضا الزبائن.

فالتفوق، والاعتماد على المنتج والمستخدم والتصنيع والقيمة كلها عناصر تتحق في إطلاق وصف الجودة. وعلى ذلك يمكن القول: إن الأوقاف تتحقق فيها الجودة والتحسين، وهي قابلة موضوعياً لأي تغيير وتحسين يطرأ على هيكلتها أو أطرها أو خططها، وهي غير جامدة أو محصورة في أصول لا يمكن أن تخضع للتغيير والتطوير والاجتهاد، وعلى ذلك يمكن القول إن الجودة الوقفية هي:

Howard Gitlow, ***Quality Management Systems, Aprctical Guide***, (New York, CRC press, 2001), P.2.

[14] Paul Plsek, ***Creativity Innovation and Quality***, (USA, ASQ Quality Press, 1997), P. 20.

[15] Timothy Clark, ***Success Through Quality***, (Wisconsion, ASQ Qulaity Press, 1999), Steve Albrecht, ***Crisis Management for Corporate Self-Defense***, (New York, American Management Association,1996)P, 150.

[16] See, Howard Gitlow, ***Quality Management Systems, Aprctical Guide***, P.8.

استقطاب الأصول المادية والمعنوية، وإدارتها واستثمارها بالطرق المثلى من خلال تقليل التكاليف والجهود، مع صرف غلاتها وتوزيعها على المستحقين بعدالة وكفاءة، ضمن نظام تقني يعتمد ويحافظ على التقييم والتحسين المستمر، لكسب المثوبة الشرعية، ورضا الموقفين والمجتمع.

ثانياً: دلالات مصطلح الجودة الوقية

في هذا التعريف عدة نقاط ودلالات، من أهمها:

1. أن الأوقاف قائمة على [استقطاب، إدارة، استثمار، صرف]، هذا هو محور عمليات المسار الوقفي، ولكل عملية من هذه العمليات الإجراءات الخاصة بها، وتقع الجودة في كل عملية، وهو مسار يجمع هذه العمليات بطريقة منسجمة ومتتابعة، ضمن [المدخلات ثم الإجراءات ثم المخرجات].

2. إذا كانت بعض التعريفات تحصر الجودة في مراد العميل، فإن الجودة الوقفية تشير إلى ذلك من خلال عدة شرائح للعملاء، وهم: [الموقفين: استقطاب]، [موظفين وعملاء وموردين: إدارة واستثمار]، [موقوف عليهم: صرف]، هذه الشرائح كل منها بحاجة إلى رضا وقبول ضمن المسار الوقفي.

3. أن الأوقاف كنظام اقتصادي واجتماعي، قائم منذ عهد النبوة على الاجتهاد والتطوير والتحسين الشرعي والفكري والإداري، بل والقانوني أيضاً، وعلى ذلك فليس من الغريب أن نجد أن الأوقاف غطت مساحات كبيرة من العطاء الاجتماعي والاقتصادي خلال التاريخ الإسلامي، وهذا ما أثبته فقهاء الشريعة من أنه " يجوز وقف كل عين ينتفع بها على الدوام"[17]، مثل العقار والحيوان والأثاث والسلاح وغير ذلك. وهذا ما يشير بقوة إلى ضرورة الاستفادة من معايير الجودة للمؤسسات الحديثة، ودمجها في مسار العمليات الوقفية.

4. نلحظ كذلك من التعريف أن التحسين المستمر في تطوير العمليات الوقفية يجب أن يكون طويل المدى، من خلال الخبرات الجماعية وأن تندرج هذه جميعاً لتلبية متطلبات العملاء [موقفين، موقوف عليهم، وبصورة أبعد كل شرائح المجتمع أو الإنسانية بالعموم]. لأننا نعتقد أن البيئة الخارجية للمؤسسة

---

17 انظر: الشيرازي، **المهذب في فقه الإمام الشافعي**، (بيروت، دار الفكر، لا يوجد تاريخ للنشر)، 440/1.

الوقفية يجب أن تتواصل مع شتى أتباع الطوائف والأديان المختلفة، لغرض التعريف بسماحة الإسلام والدعوة إليه بالحسنى، ولهذا ذهب فقهاء الإسلام بجواز الوقف من المسلم أو الذمي على ذمي معين، كصدقة التطوع، لكن بشرط أن لا يظهر فيه قصد معصية[18].

وهنا تأتي مسألة المؤسسات الخدمية الاجتماعية التي تنافس مؤسسات الأوقاف، كمؤسسات النفع العام أو ما كان يعبر عنها قديماً عند الفقهاء بالإرصاد، وهو أن يقف أحد الحكام [أو الحكومة] أرضاً مملوكة للدولة لمصلحة عامة كمدرسة أو مستشفى، وقد عرف أن هذا جائز بحكم الولاية العامة، ولكن يسمى هذا إرصاداً لا وقفاً حقيقة[19]. هذه المؤسسات تمثل تحدياً واضحاً للمؤسسات الوقفية، بسبب الدعم الحكومي التي تحصل عليه، والاهتمام الإداري والتنظيمي الذي تلقاه من الدول.

5. إن نظام الأوقاف نظام شرعي قائم على تعاليم نبوية راقية في العطاء الإنساني، لم يصل إليها أي مجتمع أو أمة قدر ما وصل الإسلام ومجتمع المسلمين عموماً عبر التاريخ، وهنا تفترق المؤسسة الوقفية عن غيرها بقدرتها على المزج ما بين العواطف الدينية للشرائح المستهدفة، وما بين التنمية الاجتماعية الحقيقية، وهذا ما يدعو القائمين على الأوقاف إلى أن يتفهموا أهمية العواطف في جلب المزيد من التعاطف والمصداقية، فضلاً عن استقطاب الأوقاف الجديدة، من خلال مراحل ومهارات جلب العاطفة ك تحديد العاطفة المطلوبة "Identify Emotion "، استعمال العاطفة "Use Emotion "، فهم وتفهم العاطفة المقابلة" Understand Emotion"، وأخيراً إدارة العاطفة"Manage Emotion " لصالح خطط المؤسسة ومشاريعها[20]. إن تحويل فلسفة الجودة الشاملة إلى حقيقة في مؤسسة ما ، يجب ألا تبقي هذه الفلسفة مجرد نظرية دون تطبيق عملي ، ولهذا و بمجرد استيعاب مفهوم الجودة الشاملة ، فإنه يجب أن يصبح جزءا أساسيا وحلقة في عملية الإدارة التنفيذية من الهرم إلى القمة ، وهذا ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة، وهي عملية مكونة من مراحل محددة بشكل جيد ، وتحتاج إلى متسع من الزمن لتحقيقها، حتى تصبح مألوفة للمؤسسة التي تتبناها، ويتم تنفيذها باستمرار السعي الدؤوب لتحقيق نسب أعلى من رضا العملاء. بل

---

[18] انظر: الشربيني، **مغني المحتاج إلى معرفة معاني ألفاظ المنهاج**، (بيروت: دار الفكر، لا توجد تاريخ نشر)، 379/2.

[19] انظر: وهبة الزحيلي، **الفقه الإسلامي وأدلَّتُهُ**، (دمشق، دار الفكر، ط4)، 303/10.

[20] Daid Caruso, ***Emotionally Intelligent Manager***, (San Francisco, Jossey Bass, 2004), P. XI.

يرى البعض أن نجاح المؤسسات يقوم على رضا العملاء، Using customer satisfaction to drive your business[21]، لاعتبار أن الجودة قائمة على رضا العميل.

كما يجب أن تتضح الرؤية لدى المؤسسة الوقفية حول من هم عملائها وزبائنها وروادها، أو من هم الذين يجب عليها خدمتهم، "Whom Do We Want To Serve"[22]، وما هي احتياجات العملاء الحقيقية What Are Our Customers's Real Needs?[23]، أو بصورة أدق، يجب أن يتم التعرف على فكر المؤسسة وخطتها الإستراتيجية وخططها التشغيلية، ودور الإدارات والأقسام، وطرق العمل والمناهج المتبعة في الإدارة بالعموم. Knowing your company: What is serious for you ?[24].

ومن ثم يجب أن تقوم الأنشطة والبرامج لاستهداف هذه الشرائح كل حسب حجمه وتأثيره على إطار المؤسسة. أو يمكن تعميم النظرة لتكون: تطوير وتحسين المهام لإنجاز عملية ما، إبتداء من المورد (الممول) إلى المستهلك (العميل)، أو التركيز الثابت على احتياجات العميل ورضائه، وذلك بالتطوير المستمر لنتائج العمليات النهائية لتقابل متطلبات العميل. أي أن الجودة هي التحسين المستمر في التطوير، وعمل جماعي بخبرات متنوعة لغرض تلبية احتياجات العملاء من خلال تخفيض التكلفة المتوقعة للخدمة.

---

[21] Stephn George, ***Total Qulaity Managmement***, P.38, James W. ***Corporate Culture And The Quality Organization***, (London, Quorum books, 2001), P.26.
[22] James W. ***Corporate Culture And The Quality Organization***, P.101.
[23] James W. ***Corporate Culture And The Quality Organization***, P.102, William Duncan, ***Total Quality,*** P.7.
[24] Steve Albrecht, ***Crisis Management for Corporate Self-Defense***, (New York, American Management Association,1996)P, 2.

المبحث الأول: معايير الجودة الوقفية

في هذا المبحث، سنحاول تحديد أهم المعايير الوقفية التي إن توفرت بصورة جيدة وحسنة في أي مؤسسة ستشير بقوة إلى أن هذه المؤسسة تدير وتستثمر وتصرف الأوقاف وغلاتها بصورة متقنة ورائدة، ولن نقف كثيراً عند تفاصيل علم الجودة الحديثة أو ممارسات الدول والحكومات في مجال جودة وتحسين أداء وزاراتها ومؤسساتها[25]، بقدر ما نؤصل إلى أهمية أن تكون للأوقاف جودتها استقطاباً واستثماراً وتنمية[26].

المعيار الأساسي الأول: القيادة المؤسسية

كأي مؤسسة حديثة، تشكل القيادة أو الإدارة العليا معياراً أساسياً رئيسياً في تطويرها وتحسين عملياتها وإجراءاتها، والقيادة هي الطرف الملزم بتطبيق المعطيات بصورة صحيحة، ولو كانت هناك معطيات صحيحة دون وجود قيادة مؤهلة فإن العمل سيتوقف قطعاً.

" If the right information does not get to the right person, work may stop or go wrong"[27] .

وهذا يعني ضرورة أن يتحقق في شخص ناظر الأوقاف أو ذاته معنى القيادة " To be self leader "[28].

فهو المسؤول عن توجيه المؤسسة بفعالية لتحقيق غاياتها باستخدام الموارد المالية والبشرية من خلال[29]:

- تطوير إستراتيجية توجه الأعمال والنشاطات والإجراءات، وتحقق الأهداف المؤسسية، وتسهم في تحقيق الأهداف الإسلامية الإنسانية.

---

25 انظر بتوسع: **جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية**، نقلاً عن موقع الجائزة [www.kaa.jo]، كذلك انظر: **نموذج التميز في برنامج دبي للأداء الحكومي المتميّز، التقييم والمنهجيات**، [نقلاً عن: الكلية الإلكترونية للجودة الشاملة، حكومة دبي، 2006].

26 لن أسمي الدفع من ريع الأوقاف على المحتاجين أو الموقوف عليهم غلات الأوقاف صرفاً، وإنما أسميه تنمية وتطويراً في المجتمع، لأن الوقف ليس من مهامه سد الحاجات، وإنما التكامل المجتمعي وتنمية أفراده ومؤسساته.

27 Martin Betts, ***Strategic Management of I.T***, (USA, Blackwell Science, 1999), P. 14.

28 Ken Blanchard, ***Self Leadership and the one minute manager***, (New York, William Morrow, 2005), P. 104. A leader is a person in a position of authority who is responsible for the results of those under his or her direction. See: Ken Blanchard, ***The Secret***, (San Francisco, Berrett Publishers, 2001), P. 10

29 نقلاً عن: **جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية**، [www.kaa.jo]، قارن مع:

Stephn George, ***Total Qulaity Managmement***, (New York, John Wiley & sons, 1998), P.24.

§ إيجاد والمحافظة على ثقافة مؤسسية تدعم قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفاعلية، وهذه الثقافة يجب أن تحافظ على الاختلافات البينية أو العادات والتقاليد بين الأفراد، لا أن تتجاهلها "Cultureal differences must be managed, not ignored"[30].

§ تطوير وتطبيق أنظمة إدارية داخلية تعمل على تمكين الموظفين من القيام بالمهام والواجبات الموكولة إليهم، وبناء أنظمة لمراقبة وتقييم الأداء المؤسسي.

§ وضع استراتيجيات للتعاون وبناء العلاقات التشاركية مع المؤسسات الأخرى، واستراتيجيات لإدارة المخاطر.

ولكي تكون القيادة فاعلة في مؤسستها، فإنها يجب أن تتحلى بمعايير من أهمها:

❖ معيار الإشراف على التخطيط الاستراتيجي وتطوير الرؤية والرسالة وسياسات التغيير، وهنا يلزم القائد أن يكون متفاعلاً ومنتجاً إلى حد بعيد.Be Proactive and Reactive [31].

❖ معيار الثقافة الداعمة كقيم اجتماعية وزرع الثقة في نفوس الموظفين، فالقائد يجب أن يحصل على ثقة مؤسسته Eran the trust of the organization[32]، وكيفية التعامل مع جميع الفئات المعنية كالمتعاملين والشركاء والموردين والمجتمع.

❖ معيار المراقبة والتقييم لأعمال المؤسسة من استقطاب الأوقاف وتنميتها بصورة صحيحة وفاعلة في المجتمع، ودرء المخاطر حال استثمار الأوقاف.

وإذا نظرنا إلى هذه المعايير، سنجد أنها تتكامل وتتضافر في حال نجح الناظر أو مؤسسة الوقف في العمل على إنجازها معاً بصورة متساوية ومتناسقة، فمثلاً إذا نظرنا إلى:

معيار [**التخطيط الاستراتيجي**]، فيعني أن يتحدد لدى القيادة إطار المؤسسة الإستراتيجي، من خلال وضع الرؤية والرسالة والقيم والمسؤوليات والسياسات ضمن خطة إستراتيجية وأخرى تشغيلية مناسبتين،

---

[30] Mike Seymour, ***Effective Crisis Management***, (London, CASSELL, 2000), P. 25.

[31] Steve Albrecht, ***Crisis Management for Corporate Self-Defense***, (New York, American Management Association,1996)P, 53.

[32] Stephn George, ***Total Qulaity Managmement***, P.25.

تتحقق فيهما الغايات والأهداف والبرامج والعمليات والإجراءات القابلة للتطبيق والتحقيق والقياس ضمن الزمن المتاح.

فالرؤية هي المحل الأول لتحقق الجودة وبدايتها، Quality starts with a Vision[33]، وكذلك الحال بالنسبة للرسالة والإستراتيجيات والخطط.

فناظر الوقف يجب أن يكون على مستوى من التفكير الإستراتيجي في إدارة الأوقاف " Be a strategic Thinker"[34]، ويجب أن يتصل هذا المعيار بخدمة المجتمع والأمة الإسلامية، فاستقطاب الأوقاف مثلاً، ضمن أجندة أي خطة إستراتيجية لمؤسسة وقفية يحقق ما تصبو إليه المؤسسة من زيادة أصولها الوقفية، وفي الوقت ذاته تصب في خدمة المجتمع والأمة، لأن رفاهية أي مجتمع إسلامي، يصب في النهاية في رفاهية الأمة الإسلامية جمعاء.

والناظر للأوقاف يجب عليه أن يفهم العوامل الداخلية والخارجية المحركة للمؤسسة أو المجتمع، ويقود النتائج المترتبة على أي عملية أو برامج تغيير بما يتناسب مع هذه العوامل.

وإذا نظرنا إلى المعيار الثاني [**الثقافة المؤسسية الداعمة**]، والذي ينبثق عنه القيم الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسة الوقفية، فهي الأطر غير المرئية، لكنها القدوة والممارسة والاعتبارات الأخلاقية الحاكمة لأي مؤسسة وقفية تعمل في الإطار الإسلامي، وهي في النهاية تصب في تعزيز الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.

وهي تحدد السؤال التالي: ما هو مقدار إيمان موظفي الأوقاف بهذه القيم ؟، How much do we believe in our values[35]، فالقيم والسلوكيات كالأمانة والنزاهة والتفاني في العمل وغيرها هي في المحصلة معززة لتحسين الأداء المؤسسي، وإذا نظرنا إلى المسؤولية الأخلاقية تجاه المجتمع، سنجد أن الأوقاف تتعزز في الأوساط الاجتماعية دعماً وريادةً، وهذه تندرج ضمن المبادرات الاجتماعية التي تسعى إليها أي مؤسسة حديثة تعمل لاستقطاب فئات المجتمع.

ولكي تتحقق هذه الثقافة، يجب أن يكون هناك أربع خطوات أساسية في تفعيل هذه الثقافة[36]:

أولاً: ثقافة الالتزام بالجودة Commit to Quality

---

33 James Evans, ***Total Quality, Management, Organization, and Strategy***, (UK, Thomson, 2003), P.5.

34 Stephn George, ***Total Qulaity Managmement***, P.25.

35 James W. ***Corporate Culture And The Quality Organization***, P.65.

36. Stephn George, ***Total Qulaity Managmement***, (New York, John Wiley & sons, 1998), P.15.

ثانياً: معرفة نظام المؤسسة وقيمها Know your company's systems and values

ثالثاً: المشاركة في عملية تحسين وجودة المؤسسة Participate in your company's Quality processes

رابعاً: تعميم مبدأ الجودة ليشمل جميع مستويات الإدارة بالمؤسسة Intergrate Qulaity into the company's management model

ولتحقيق هذه الثقافة، يجب العمل على النهوض بالموظفين بصورة دائمة بالتدريب والتأهيل وتزويديهم بكل ما يحتاجون إليه من مهارات ومعارف أساسية.

ومن المعايير الهامة لقيادة أو نظارة الأوقاف، معيار [**المراقبة والتقييم**]، والذي من خلاله يجب مراقبة الأداء المؤسسي ومعاينة مؤشرات الأداء وأنها تصب في المكان الصحيح، والعمل على معالجة مجالات التحسين بصورة دائمة، والنظر في مسارات ومخرجات القرارات التنفيذية ذات الشأن.

كما يتفرع عن هذا المعيار النظر بصورة صحيحة إلى تحقيق المخرجات المستهدفة (النوعية والكمية)، والمتابعة التحالفات والشراكات مع المؤسسات العاملة في نطاق الأوقاف القريبة (كالمؤسسات الوقفية والخيرية ..)، إلى المؤسسات ذات صلة (كالمؤسسات المالية والمصارف والمؤسسات الاجتماعية،...)، ومتابعة إجراءات التطبيق والبرامج المشتركة والتي تعود بالنفع على أهداف المؤسسة.

المعيار الأساسي الثاني: الموارد البشرية

يجب على المؤسسة الوقفية أن تحافظ على الثروة البشرية العاملة، وأن تستثمر في الأفراد والموظفين Investment In People[37]، كما تستثمر في الموارد المادية، وتشجع الأداء الفردي والجماعي، من خلال تطبيق سياسات التوظيف العادلة، وتطوير نظام مكافآت وتشجيع الكفاءات البشرية ذات الأداء المتميز على البقاء في المؤسسة، وهذا كله يتم من خلال المؤسسة القادرة على تخطيط وإدارة قسم الموارد البشرية، ثم تحديد وتطوير مهارات وقدرات مواردها، ثم تمكينهم كأفراد وفرق عمل من المشاركة في صياغة القرارات الإدارية والسياسات من خلال إطار شفاف وعادل وتقدير الجهود والمكافآت، ضمن عدة معايير من أهمها:

---

37 D.E. Hussey, ***The Innovation Challenge***, P86, Jane Henery & David Mayle, ***Managing Innovation and Change***, (London, SAGE , publications, 2002), P.59.

[معيار الإدارة]، والمقصود بهذا المعيار الفرعي أن تضمن سياسات المؤسسة في مجالات الاستقطاب والتعيين تكافؤ الفرص دون تحيز أو موالاة للبعض دون الآخر، والعمل على استقطاب الأكفَّاء، والعمل على تطوير أنظمة الأداء والنتائج الوظيفية، أو بصورة أوضح أن يتم إعادة اكتشاف الإدارة "Rediscovering Management "[38].

كما يلزم المؤسسة الوقفية أن تحدد الأوصاف الوظيفية بوضوح، وبيان قائمة الدورات التي تعين على تطوير الذات والمهارات، فضلاً عن سلم الرواتب والحوافز الوظيفية، وهذا يعني أن يتم تغيير الأفراد والموارد البشرية ضمن نظام المكافآت والحوافز Changing your employees' rewards system[39].

إن سياسات التوظيف وتشريعاته في مؤسسات الأوقاف يجب أن تكون " شفافة"، وغير محابية أو موالية لأحد دون الآخر، والمحاباة يجب أن تكون للصالح العام فقط.

إن الموضوعية والعدالة في تقييم أداء الموظفين وإعطائهم المكافأت والحوافز المستحقة يساعد المؤسسة كثيراً في تحقيق أفضل النتائج المؤسسية، ويتيح الفرصة للموظفين المتميزين لكي يبدعوا، وأن يشكلوا فريق الجودة Quality Teamwork[40].

[معيار التخطيط]، ونقصد به أن تكون إجراءات المؤسسة وسياساتها في مجال التنبؤ والتخطيط لاحتياجاتها من الموارد البشرية مدروسة جيداً، وخططها صحيحة في مجال استقطاب الموظفين المتميزين من باقي المؤسسات والقطاعات العاملة في المجتمع.

هذه الخطط تسعى لخلق وظائف شاغرة وتحسن من الترقيات والاستقالات والتقاعد لدى الموظفين الحاليين، وتعمل على ترقية الموظفين من داخل المؤسسة لملء الوظائف الشاغرة في المستقبل في المستوى الإداري الإشرافي والقيادي.

[معيار التدريب والتطوير]، وهو أن يكون للمؤسسة الوقفية قدرة تامة على تطوير وتأهيل موظفيها من خلال قائمة البرامج والدورات، ويجب أن يؤدي هذا المعيار فعالية واضحة في مجال تصميم وتنفيذ ومراجعة برامج التدريب والتطوير من أجل تعزيز الأداء العام للمؤسسة، ويزيد من رضى الموظفين وعطائهم.

---

[38] Sumarntra Ghoshal, ***The Individualized Corporation***, (New York, A Harpers Business Book, 1997), P.25.

[39] Steve Albrecht, ***Crisis Management for Corporate Self-Defense***, (New York, American Management Association,1996)P. 194.

[40] James Evans, ***Total Quality, Management, Organization, and Strategy***, P.235.

[معيار رفاه الموظفين]، وهذا المعيار يسعى لتعزيز رضى الموظفين والمحافظة عليهم، لا سيما أصحاب التخصصات النادرة وممن عرف عنه التميز وحسن الأداء، وهذا لا يتم إلا بخلق بيئة عمل صحية، وتكوين ثقافة الأسرة الواحدة.

المعيار الأساسي الثالث: الإستراتيجيات والعمليات

وهذا المعيار يتناول وضع الإستراتيجيات والخطط العامة لإدارة الأوقاف، وكيفية القضاء على البيروقراطية المعروفة في الدوائر الحكومية، وتحديث العمليات والإجراءات وتسهيلها أمام العملاء، مع العمل على جمع التغذية الراجعة من متلقي الخدمة والاستفادة منها في الحصول على رضى المتعاملين، كما أنها تعمل على الحصول على المنتجات والخدمات المقدمة من قبل الموردين بطريقة كفؤة.

إن هذا المعيار يوفر لإدارة الأوقاف الطريقة المثلى في التقليل من تكاليفها [صيانة، أعمال،...]، ويلزم القائمين عليها استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطوير العمليات والإجراءات، وقد يشير هذا المعيار إلى ضرورة الحد من الإجراءات الروتينية، من خلال حذف الخطوات الثانوية والتي تعطل فعالية الخدمة والمنتج، من خلال عدة معايير فرعية، من أهمها:

[معيار وضع الإستراتيجيات]، وهذا يشير إلى مدى تطابق هذه الإستراتيجيات مع الاحتياجات الحالية وتوقعات المؤسسة المستقبلية من خلال الدراسات الجادة والهادفة أو من خلال نتائج الأداء المؤسسي ومتابعة التقارير، ويتم ذلك من خلال شرح هذه الاستراتيجيات للموظفين أو المتعاملين بطرق متعددة.

[معيار إدارة العمليات وتبسيطها]، وهو يشير إلى ضرورة تصميم وتنفيذ ومراجعة وتحسين العمليات الرئيسة والمساندة وضبط التكاليف واستخدام التكنولوجيا، والعمل على وضع نظام تداخل مرن للعمليات المترابطة بدون تأخير بين الإدارات والأقسام المختلفة، فضلاً على العمل على تبسيط الإجراءات واختصارها، للحفاظ على الوقت والجهد والتكاليف اللازمة لتقديم الخدمات.

ولعل التوقيت أساس كل شيء، " Timing Is Everything "[41]، فالتوقيت لأي عملية يعتبر سر نجاحها وتفوقها على غيرها من العمليات الروتينية أو التقليدية.

---

[41] Harvey Brelin and Others, ***Focused Quality, Managing For Results***, P.93.

والعمليات في قطاع الأوقاف، يجب أن تتصف بالبناء القائم على المرونة " Building Organizational Flexibility"[42]، لأن مجمل أحكام الأوقاف قائمة على الاجتهاد وتلمس المصلحة الشرعية، وعلى حد وصف قول ابن القيم 751هـ رحمه الله:"فإن الله سبحانه أرسل رسله، وأنزل كتبه ليقوم الناس بالقسط وهو العدل: الذي قامت به الأرض والسموات، فإذا ظهرت أمارات العدل وأسفر وجهه بأي طريق كان فثم شرع الله ودينه"[43]، وليس هناك من كتاب أو باب فقهي تتنازعه المصلحة كما تتنازع كتاب وباب الوقف والحبس.

[معيار إدارة العلاقات مع المتعاملين]، ونقصد به أن تكون عمليات المؤسسة هادفة لتحقيق أكبر قدر من رضا المتعاملين معها (متلقي خدمة وموردين)، وتقديم أكثر الخدمات المتميزة لمتلقي الخدمة، [كموقفين جدد، أو متسأجرين لعقارات الأوقاف، أو ممن يستفيد من مصارف الأوقاف،...]، وهذا يحتم على المؤسسة صياغة أفرادها بطريقة تنسجم مع تطلعاتها في تقديم الخدمة العالية الجودة، بدءًا من تلقي المهاتفة في خدمة العملاء وانتهاء بتقديم الخدمة أياً كان حجمها، وهذا يعني أن تتوقف إدارة السياسات لتحل محلها إدارة الأفراد .Stop managing Policies and start managing people[44].

وبصورة أدق، يجب أن تكون للمؤسسة الوقفية شبكة تواصل مستمرة مع عملائها وزبائنها، بل وكل شرائح المجتمع إذا أرادت أن تكون مؤسسة ناجحة " Communication with Customers "[45].

وهنا، فإن مؤسسة الأوقاف ملزمة كذلك ببناء علاقات متميزة مع موردي البضائع والخدمات، وتحديد من هم الموردون لمنتوجات الأوقاف، " Identify The Suppliers you need for your product "[46]، لاعتبار أن اختيار موردين أكفاء يعني الحصول على المنتجات والخدمات عالية الجودة.

---

[42] Sumarntra Ghoshal, ***The Individualized Corporation***, (New York, A Harpers Business Book, 1997). P. 119.

[43] ابن القيم، **الطرق الحكمية في السياسة الشرعية**، تحقيق: محمد غازي، (القاهرة: مطبهة المدني، ط.ت)، ص19، وقال في موضع أخر:"فإذا ظهرت أمارات الحق، وقامت أدلة العقل، وأسفر صبحه بأي طريق كان فثم شرع الله ودينه ورضاه وأمره" ابن القيم، **إعلام الموقعين عن رب العالمين**، تحقيق: طه سعد، (بيروت: دار الجليل، 1973م). ، 373/4.

[44] Steve Albrecht, ***Crisis Management for Corporate Self-Defense***, (New York, American Management Association,1996)P, P. 78 .

[45] Stephn George, ***Total Qulaity Managmement***, P.127, James W. ***Corporate Culture And The Quality Organization***, P.96.

وهنا يمكن للأوقاف أن تتبع مواصفات [ISO 9000]، ومواصفات العالمية في مؤشرات الأداء، على أن تصميم العمليات وتقديم الخدمات يجب أن يخضع لاحتياجات المتعاملين وتوقعاتهم من خلال الاستفادة من نتائج الاستبيانات والتنبؤ بنوعية الخدمات.

كما أن المؤسسة ملزمة بالتعرف على نتائج المتعاملين [Customer Results] من خلال الاستبيانات أو الشكاوى أو الاقتراحات وغير ذلك، لأنها نتائج تصب في تعديل مسار الإدارة الأوقاف للأفضل والأحسن، كما أنها ملزمة أيضاً بالتعرف على نتائج المجتمع [Society Results] وقدرة المؤسسة الوقفية في تحمل مسؤولياتها الاجتماعية من خلال مبادراتها الاجتماعية أو النشاطات المجتمعية ودعم المشاريع الخيرية والتطوعية، بل وقدرة الأوقاف على دعم جهود البيئة والسلامة الاجتماعية.

المعيار الأساسي الرابع: المعارف والشراكات

في هذا المعيار، يجب أن تحتل المعارف المتنوعة والشراكات المختلفة موقعاً متميزاً في الفكر المؤسسي الوقفي، فعلى المؤسسة الحصول على المعلومات الضرورية وتحليلها بغرض الاستفادة منها لتحقيق أهدافها، والعمل على الحفاظ على سرية المعلومات، واستخدام استراتيجية محددة لإدارة الشراكات والمعارف، وتبادل المعارف مع الشركاء الإستراتيجيين.

ولكي يتم هذا بصورة حسنة، يجب الاستفادة من المعايير التالية:

[معيار الاحتياجات المعرفية]، وهو أن تكون للمؤسسة القدرة على تحديد البيانات والمعلومات الأساسية التي تحتاجها سوءا أكانت فنية أو برمجية أو استشارية أو ثقافية، ثم العمل على تحويلها إلى نمط معرفي ثقافي بين عموم الموظفين والشركاء الإستراتيجيين، كما يجب على المؤسسة استتخدام أفضل التقنيات للحفاظ على معلومات المؤسسة، والاشتراك في الحكومة الالكترونية في مجتمعها.

[معيار الوعي والالتزام]، إن اشتراك عموم الموظفين في إدارة وتبادل المعرفة في خضم الأعمال المؤسسية، يؤكد مدى الوعي لديهم، ويؤكد على مدى الحرص والسلوك المؤسسي في أهمية المعرفة، لأننا بذلك نستطيع أن نخطط وننفذ أعمالنا بطريقة واعية وصحيحة، ونقلل من التكاليف والمراسلات الزائدة، وهذا يحتم على

---

[46] Bill Creech, ***The Five Pillars of Total Quality Management***, (New York, Truman Talley Books, 1951), P.250.

جميع الموظفين الاستفادة من هذه المعلومات وحمايتها في الوقت نفسه، لأنها أمانة، ولا يتم هذا إلا من خلال برامج متخصصة لحماية البيانات والمعلومات المخزنة إلكترونياً أو أرشيفياً.

[معيار الاتصالات الداخلية والخارجية]، هذا المعيار يؤكد على أهمية أنشطة وفعاليات الاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة مع موظفيها أو شركائها الخارجيين، ودورها في إيجاد صورة إيجابية للمؤسسة، وهذا لا يتم إلا من خلال أن تكون الاتصالات الداخلية متناسقة بشكل جيد لتسهم في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال إبقاء الموظفين على اطلاع دائم بالأمور الإدارية الحالية والمستقبلية، كما أن الاتصالات الخارجية مع الشركاء والحلفاء مع الأوقاف وحصولهم على معلومات مشتركة والاستفادة منهم بمعلومات يساعد المؤسسة على نسج علاقات متميزة.

وهنا نرى أن النظارة الوقفية ملزمة بالقيام بالحملات الاتصالية مع جميع الشركاء والحلفاء لها بغرض مواصلة الاستفادة من كل جديد، سواء أكان في المجال الإداري أو الاستثماري أو الإستراتيجي أو غيره من المجالات، مع ملاحظة أن القصور قد يلحق مثل هكذا حملات[47].

[معيار تفعيل الشراكات]، ويتمثل في إدارة الشراكة من خلال تحديد أقطابها محلياً ودولياً، وبيان المنافع المتبادلة معهم، وطرق التنفيذ والمتابعة والتطوير، ولعل المراد من تفعيل الشراكات تعلم الأفضل ومتابعته دائماً، Learning Form The Best[48]، لأن الانتظار في تطبيق الأفكار المبدعة والخلاقة سيحولها قطعاً إلى أفكار رديئة، " Waiting for the great idea might be a bad idea." [49].

المعيار الأساسي الخامس: الأصول المالية والاستثمار

أن مآل الوقف قائم على " أصل" و"ريع"، وبهذا يتحقق لنا المعيار الخامس لإدارة الأوقاف، باعتبار أن تحديد الأصول المالية عقارات وأراض وسيولة مالية، يجب أن تقوم على أنظمة محاسبية ومساءلة مالية للإدارة، مع استثمار خال من المخاطرة أو الملاعبة.

---

[47] Steve Albrecht, ***Crisis Management for Corporate Self-Defense***, (New York, American Management Association,1996)P, 8.

[48] Steve Albrecht, ***Crisis Management for Corporate Self-Defense***, (New York, American Management Association,1996)P, 2, Jane Henery & David Mayle, ***Managing Innovation and Change***, (London, SAGE , publications, 2002), P. 183.

[49] Jane Henery & David Mayle, ***Managing Innovation and Change***, P. 76.

وكي يتحقق هذا المعيار بصورة سليمة، يجب العمل على توفير عدة معايير فرعية، من أهمها:

[معيار التخطيط]، وعملية التخطيط تتمثل هنا في عداد موازنة المؤسسة الوقفية وبيان أصولها المالية وكيفية توزيع ريع الأصول على المصارف الشرعية، مع دراسة أهمية تخصيص موارد مالية ضرورية لأن تطبق المؤسسة خططها الإستراتيجية، فوضع التقديرات اللازمة للسنوات القادمة وبيان الإيرادات والمصاريف المتوقعة يساعد على تحديد أطر العمل وبرامجه، ويُعين على إدارة ومراقبة الأموال المخصصة للصرف على المصارف بشكل مستمر ودائم.

[معيار التطبيق]، وهو أن تقوم المؤسسة بالتأكد من أن الأموال تستخدم حسب الأولويات الملازمة للخطة الإستراتيجية، وأن يكون هناك ملازمة ما بين الإيرادات والمصاريف، وهذا لن يكون إلا بنظام محاسبي فعّال يمنع سوء استخدام الأموال، أو الإفراط والتفريط في نظام المشتريات والتخزين بدون رقابة مالية.

[معيار التقييم المالي]، يلزم المؤسسة الوقفية العمل المحكم على مراجعة وضع الموازنة والمحاسبة، لأن نظام المحاسبة سيؤدي بالضرورة إلى تقييم الأداء[50]، لا سيما من خلال نظام التغذية الراجعة عن سير الموازنة والنظام المحاسبي المستخدم، والتقييم المالي بصورة عامة يضمن للقيادة معلومات هامة كي تعدل من مسار برامجها أو سياساتها بين الحين والآخر.

وعلى كل، فإن النتائج المالية ودرجة الالتزام بالموازنة وترشيد النفقات والحصول على عوائد عالية من عمليات استثمار الأوقاف أو إدارة الأوقاف الخاصة وصيانتها، والتنبؤ بأوضاع السوق واستثماراته، كل ذلك يؤدي بلا شك إلى زيادة الريع والغلة الوقفية.

---

[50] Jon Martin and J. Petty, ***Value Based Management***, (Boston, Harvard Business School Press,2000), P.40.

المبحث الثاني: طبيعة الجودة الوقفية وفوائدها

يمكن القول إن الجودة تتمحور في اتجاهين أساسين، هما:

الجودة الداخلية: ونقصد بها تلك الجودة المبنية على أساس تقديم الخدمة وفق مواصفات قياسية صممت على أساسها تلك الخدمة، مع رضا تام للعاملين بالمؤسسة.

الجودة الخارجية: وهي تلك التي تتمحور حول رضا العميل تجاه الخدمة المقدمة إليه، وبهذا التوجه يتم اختيار المؤسسة الفعالة والناجحة في استقطاب عملائها وزبائنها.

والمؤسسة الوقفية ملزمة بالعمل على تحسين الجودة الداخلية والخارجية معاً، من خلال عدة مناظير هي:

1. **سرعة الإنجاز**: ونقصد بذلك أن تكون لدى إدارة الأوقاف القدرة التامة على تقديم الخدمة في الوقت الذي يناسب العميل، [سواء أكان موقفاً أو موقفا له]، لأن سرعة الإنجاز ترضي العملاء بالعموم.

2. **التواصل الفعال**: وهي أن تتجاوب إدارة الأوقاف مع كل متطلبات العملاء والزبائن وأن تستجيب لشكاويهم واقتراحاتهم، وأن تنجز ذلك بكفاءة من خلال وسائل اتصالية فاعلة تتناسب مع قدرات العملاء، مما يشعر العميل بالثقة التي يحصل عليها عند الاستفسار، وبقدر ما يكون هناك تواصل وتفاعل بقدر ما يكون هناك إنجاز وإبداع، The innovation model as an interactional process[51].

وقبل أن نمنح الثقة لعملائنا يجب أن تمنح لأنفسنا، (قيادات وكوادر وأفراد)[52].

3. **التسهيلات الظاهرة**: وهي المباني ومكاتب الموظفين والتقنيات الحديثة والاستراحات وغيرها مما يتيح للعميل أن ينشرح صدره وهو ينتظر إتمام معاملته، ليشعر بمدى الأهمية التي تبديها المؤسسة تجاهه، ولعل من مظاهر هذه التسهيلات أوقات الدوام التي تناسب أعمال العملاء، وحسن الاستقبال والتوجيه، وأخلاق الموظفين، ودقة الكشوفات المتعلقة بالمصاريف أو الإيرادات، مع السرية التامة لمعاملاتهم واستشاراتهم.

و كأي عملية فنية تجريبية، يجب أن يتم اختبار الجودة الشاملة في إدارة الأوقاف كمؤسسة حديثة، تسعى لأن تتميز في أدائها المؤسسي، ولعل أبرز هذه المراحل، هي:

---

[51] Jon Sundbo and Lars Fuglsang, ***Innovation as Strategic Reflexivity***, P.42.

[52] Joseph Badaracco, ***Leading Quality***, (Boston, Harvard Business School Press, 2002), P. 11.

[أولاً] أن تقوم النظارة أو القيادة الوقفية في وضع الأفكار والرؤى الصحيحة لكيفية نشر ثقافة الجودة بين عموم الموظفين والعملاء.

[ثانياً] بعد عملية نشر الوعي بالأهمية، يتحتم على النظارة الوقفية بيان المجالات والثغرات المؤسسية التي يستلزمها تحسين وتطوير وارتقاء العمل، فهل المؤسسة الوقفية بحاجة إلى التحسين في مجال التخطيط الإستراتيجي أو في التغيير المؤسسي، أو في تقنية المعلومات، أو في كسب رضا المتعاملين، أو في نتائج الأداء المؤسسي، وغير ذلك.

[ثالثاً] بعد اكتشاف المجالات والثغرات، يبدأ التأهيل والتدريب للموظفين بالعموم على معايير الجودة وتحصيل الخبرة فيها، لغرض سد هذه المثالب أو النواقص.

[رابعاً]تأتي عملية التقييم لمعرفة نتائج تطبيق معايير الجودة على الأداء المؤسسي، ويتبعها بصورة مهنية ودائمة منهج التحسين المستمر والمراقبة للأداء.

وهذا ما يشير إليه علماء الجودة في الكلمات التالية: خطط [**Plan**]، تفاعل [**Act**]،نفذ [**Do**]، قيم [**Check**].

أو ما يتم التعبير عنه في بعض المراجع بـ" فكر"Think ، "تواصل"Communicate، "غيّر"Change ، ثم "تعلم"Learn [53].

هذه المراحل توجب على المؤسسة الوقفية المضي في التقليل من تكاليف الخدمات عندما تطبق الجودة الشاملة، في ظل ما عُرف عن العمل الحكومي لا سيما في مجال الأوقاف والعمل الديني بصورة عامة من بيروقراطية عالية.

كما أن الذي يفرض على الأوقاف أن تطبق الجودة هو التطور الذي لحق بالقطاع الخاص، لا سيما في مجال الخدمات والإنتاج، الذي عزز من تواجده في ظل نظام العولمة والثورة المعلوماتية، وارتفاع الطلب على رضا العملاء والتقليل من المصروفات، والاستثمار في الموارد البشرية والمادية.

---

[53] Steve Albrecht, ***Crisis Management for Corporate Self-Defense***, (New York, American Management Association,1996)P, 204.

فوائد تطبيق الجودة الشاملة للأوقاف

كأي مؤسسة معاصرة، سيتحقق من تنفيد معايير الجودة الشاملة في إدارة الأوقاف وتنميتها واستثمارها عدة فوائد ، من أهمها:

1. كسب مصداقية العملاء:

أول هذه الفوائد وأهمها، أن تتحقق للمؤسسة الوقفية مصداقية ما بين عملائها وكافة شرائح المجتمع الأخرى، وخصوصاً الموقفين والمتبرعين والمحسنين، فعندما تتحقق معايير الجودة في المؤسسة، ستكون الخدمات والمنتوجات الوقفية على درجة عالية من الإتقان والجودة، ما يعني أنها ومن خلالها سيتم تحصيل موقفين ومتبرعين جدد يؤمنون بفكر الوقف الاجتماعي.

وهذا يعني، أن تتحقق الجودة في حياة الأوقاف عموماً، إدارة واستثمارً، وهذا ما سيترتب عليه مصداقية جمة في المجتمع"، [54].

ولن تتحقق هذا المصداقية كما ذكرنا سابقاً، ما لم نتفهم احتياجات عملاء وزبائن مؤسسة الأوقاف من موقفين أو موقوف لهم أو مستأجري عقارات الأوقاف، أو مستثمرين لها، أو مورد خدمات ومنتوجات وغير ذلك[55].

“ We will win by understanding the client’s needs and by designing innovative systems to give the client satisfaction that we provide the best solutions”.

ومن العجيب أنك ترى أن فقهاء الشريعة قبل عشرات القرون يؤكدون على معنى كسب مصداقية الموقفين عندما ضبطوا ذلك بعدة صورة، منها أنه " لا يصح الوقف على مجهول"، أو " لا يصح تعليقه على شرط مستقبل"، أو " لا يجوز إلى مدة" محددة، أو " ولا يجوز إلا على سبيل لا ينقطع"[56]، لأن كل هذه الصور تشير إلى الجهالة والغموض، ما يؤدي إلى التقليل من كسب العملاء الذين يحبون المصداقية والوضوح عند بداية تسجيل أوقافهم أو استثمارها من خلال المؤسسة الوقفية.

---

[54] Steve Albrecht, ***Crisis Management for Corporate Self-Defense***, (New York, American Management Association,1996)P, 213.

[55] Martin Betts, ***Strategic Management of I.T***, (USA, Blackwell Science, 1999), P. 73.

[56] كل هذه النقول مأخوذة من: الشيرازي، **المهذب في فقه الإمام الشافعي**، 441/1.

2. التقليل من التكاليف:

إذا تم اعتماد معايير الجودة، فإن معدل التكاليف والميزانيات العامة للمؤسسة تنخفض بصورة ملحوظة، لأن عمل المهام بالطريقة الصحيحة التي تؤدى بطريقة سليمة ستخفض التكاليف الزائدة والتجريبية أو التطويرية وغيرها، فالجودة عندما تكون صحيحة وتطبق بدون محاولات عديدة، فهذا يقلل من المواد التالفة، وبالتالي تقل التكاليف والمصاريف.

لا سيما ونحن نتحدث عن الأوقاف ومصاريفها، والتي يجب فيها التحري والدقة في الصرف، ولهذا الشأن كان يسمي الإمام الشافعي 204هـ الأوقاف بـ" الصدقات المحرمات"، لبيان حرمة التعدي عليها أو استغلالها بشكل خاطئ[57].

3. إيجاد البيئة الصحيحة للتطوير

لأننا عندما نتبنى معايير صحيحة قابلة للقياس والتطوير، سيخلق ذلك جوا من الطمأنينة والاستقرار الوظيفي لدى عموم العاملين، ويساعدهم على تطوير مهاراتهم من خلال العملية التطويرية للمؤسسة.

وهنا يتحتم على النظارة الوقفية العمل على استمرار خلق البيئة الصحيحة، وأن لا تسمح بأن ينزل مستوى العمل ويتقبل إدخال مدخلات رديئة، أو الاستمرار في استخدام الأهداف الكمية دون التنبه للنوعية منها، أو خلق برامج رديئة في الجودة بحجة التكاليف والأسعار، والتغافل عن التعامل مع الاستبيانات أو الإحصائيات لغرض تطوير بيئة العمل، العاملين في مختلف المستويات، وإبقاء المعوقات أو الحواجز في الأقسام والإدارات خشية إحداث تغييرات جديدة. لأن العميل أو الزبون في النهاية يبحث عن الإبداع " customers want innovation"[58]، في العمل والإنتاج والخدمات وغيرها.

وهذا لا يعني بحال، أن النظارة الوقفية لا تخطئ أبداً، أو لا تقع في أزمات كما يتعرض الآخرون لها، بل يجب أن تصل النتيجة إلى أن النظارة الوقفية هي في النهاية مؤسسة حديثة تسعى إلى الربح، وقد تتعرض إلى الخسارة، " Making sure that you are the first to get the worst news"[59].

---

57 وقد قال الشافعي رضي الله تعالى عنه:" بلغني أن ثمانين صحابياً من الأنصار تصدقوا بصدقات محرمات"، انظر: الشربيني، **مغني المحتاج إلى معرفة معاني ألفاظ المنهاج**، 376/2.

58 Paul Plsek, ***Creativity Innovation and Quality***, (USA, ASQ Quality Press, 1997), P. 21.

59 Ian Mitroff, ***Managing Crises Before They Happen***, (New York, Amacom, 2001), P. 99.

4. تطوير أدوات قياس أداء العمليات.

إن تطوير أدوات القياس، يعني تقليل الوقت وحفظه، فالإجراءات والعمليات التي توضع من قبل النظارة الوقفية لإنجاز الخدمات للموقف أو الموقوف عليه يجب أن تراعي عامل الوقت، لأن ذلك سيؤثر قطعاً على تعاملات الجمهور والعملاء، ولن يتحقق تطوير المنتجات والخدمات الوقفية إلا عندما تتحسن رغبات العملاء في التعامل مع المؤسسات الوقفية والرضا عن أدائها، وإعطائها المصداقية التامة في التحرك الاجتماعي.

والإدارة الوقفية يجب عليها أن تعمل على استنفاذ كافة وسائل البحث واستعمال الأدوات في تحقيق الجودة في معاييرها وبرامجها وفعالياتها ومنتوجاتها المقدمة للجمهور، من ذلك مثلاً[60]:

– تحديد الأسباب، وتحليل المشكلات أو المعضلات المتعلقة بإدارة الأوقاف أو استثماراتها، من خلال جلسات العصف الذهني، Brainstorming Process [انظر: الملحق الأول] للتمكن من تحديدها وحلها، ويمكن استعمال مخطط ايشيكاوا Ishikawa Diagram ، [انظر: الملحق الثاني].

– أسلوب المراقبة (Control Sheet)، وهو نموذج لجمع المعلومات، أو استعمال مخطط المراقبة Control Graph.

– استعمال مخطط التدفق Flow Chart، لبيان الخطوات العملية والقدرة على اتخاذ القرار، وتوضيح المسار بعد كل خطوة، [انظر: الملحق الثالث].

– مخطط التشتت Dispersion Diagram، ويستخدم لدراسة العلاقة المحتملة بين المتغيرات.

– كما يمكن استخدام أسلوب المجموعة الاسمية Nominal Group Technique وهي عملية توليد الأفكار، بحيث يقوم كل عضو في الإدارة الوقفية (قيادي/موظف) بالمشاركة دون السماح لبعض الأفراد بالسيطرة على العملية.

– كما تستطيع الإدارة الوقفية الاستفادة من نظام تحليل القوى Force Analysis وهو أسلوب قديم جدا يعتمد على تحديد نقاط القوة والضعف، [انظر: الملحق الرابع].

وتتضمن برامج الجودة الشاملة استراتيجيات إدارية أخرى مثل شهادة الأيزو 9000، وهي مجموعة من خمسة معايير لإدارة الجودة التي تم تطويرها بواسطة المنظمة العالمية للمقاييس (ISO).

---

60 See these sites: www.smartdraw.com, http://en.wikipedia.org, www.dynamicdiagrams.com.

وبسبب هذه المعايير لن تتمكن الشركات الأمريكية قريبا من تصدير منتجاتها أو خدماتها إلى أوروبا إلا إذا حصلت على شهادة الأيزو 9000. وقد أطلق ذلك العنان لقطاع الصناعة والتدريب للحصول على هذه المعايير.

وغير ذلك من الأدوات والوسائل التي تعين على تحقيق الجودة في المنتوجات الوقفية، وتعمل على ملاحظة توقع الأزمات "Observiations of the crisis "[61]، في الإنتاج أو السوق عموماً، وهي في المحصلة تعضد إدارة حل الأزمات في المؤسسة "Problems of crisis management "[62].

5. تحسين نوعية المخرجات

من الفوائد كذلك، أنه وعندما نطبق هذه المعايير، ستخرج لنا ثمرات هذا التطبيق من خلال نوعية وتقنية المخرجات، لأن هذا يوفر للأوقاف ديناميكة قطاع نظم المعلومات " The dynamism of the construction sector"[63].

ولكي تتحقق النوعية، يجب أن يتوفر في أي إدارة وقفية قيادة عليا تأخذ على عاتقها الجدية في العمل والتفاني في الإشراف والتخطيط والإدارة، يصاحب ذلك قدرة مؤسسية على تلبية رغبات العملاء بكافة شرائحهم وإشباعها عن طريق التواصل المستمر البناء، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال عملية تحسين وتطوير مستمر لإستراتيجيات المؤسسة وعملياتها وإجراءاتها، يوزاي ذلك جهود حثيثة لتأهيل الموارد البشرية لاتقان الجودة والمخرجات، بتعاون وتضافر فرق العمل الجماعية.

وفي التقدير، أن تحقيق مستويات عالية من المخرجات يجب أن يتم من خلال ممارسات إبداعية تطبق الرؤية الإستراتيجية لإدارة الأوقاف، والإبداع يتحقق عند التخطيط والتنفيذ[64].

" Creativity, because of its great value in planning, should receive more than passing notice in any discussion of major techniques for better planning".

---

[61] Uriel Rosenthal and others, ***Managing Crises***, (USA, Charles Thomas publishers, 2001),P. 69.

[62] Uriel Rosenthal and others, ***Managing Crises***, P. 82 .

[63] Martin Betts, ***Strategic Management of I.T***, (USA, Blackwell Science, 1999), P.6.

[64] D.E. Hussey, ***The Innovation Challenge***, (New York, John Wiley & Sons,1997), P1.

وإذا أردنا أن نتحقق من نوعية المخرجات، فإن القيادة الوقفية ملزمة بتطبيق التعليم المستمر في أوساط المؤسسة لغرض تحسين نوعية الأداء والإخراج المؤسسي، إذ أن توقف التعليم يعني باختصار توقف القيادة "If You Stop Learing, You Stop Leading"[65].

وهنا تأتي مسألة فعالية العطاء الوقفي في المجتمع إذا تعطلت، وهذا ما بحثه فقهاء الشريعة سابقاً، تحت مسمى " وإذا خرب الوقف بيع واشتري بثمنه ما يرد على أهل الوقف"، كما يقول ابن قدامة المقدسي 620هـ في كتابه الجامع المغني، إذ يرى أن الوقف إذا خرب ولم يرد شيئاً، بيع واشتري بثمنه ما يرد على أهل الوقف، وجعل وقفاً كالأول، وكذلك الفرس الحبيس إذا لم يصلح للغزو بيع واشتري بثمنه ما يصلح للجهاد، باعتبار أن " جمودنا على العين مع تعطلها تضييع للغرض، ويقرب هذا من الهدي إذا عطب في السفر، فإنه يذبح في الحال"[66]، وهذا يعني، أن الوقف أصولاً وريعاً، يظل دائماً في حال تحسين وجودة.

وقبلهم الحنفية، على لسان الكاساني 587هـ إذ يقول:" وَعِنْدَ أبي يُوسُفَ وَمُحَمَّدٍ يَجُوزُ ... بَيْعُ ما هَرِمَ منها أو صَارَ بِحَالٍ لَا يُنْتَفَعُ بِهِ، فَيُبَاعُ وَيُرَدُّ ثَمَنُهُ في مِثْلِهِ"[67]، وقريب من هذا ما ذهب إليه المالكية من أنه " يَجُوزُ لِلنَّاظِرِ تَغْيِيرُ بَعْضِ الْأَمَاكِنِ لِمَصْلَحَةٍ كَتَغْيِيرِ الْمِيضَأَةِ وَنَقْلِهَا لِمَحَلٍّ آخَرَ"، مع جواز " تَحْوِيلُ بَابٍ مَثَلًا من مَكَان لِمَكَانٍ آخَرَ مع بَقَاءِ الْمَكَانِ ذِي الْبِنَاءِ على حَالِهِ"[68].

6. زيادة الأصول الوقفية

إن الوقف فكر متجدد لا ينضب ولا يتوقف عند حد معين، فهو قائم ما قامت الحياة الدنيا، وثمراته ومنافعه دائمة ومستمرة، ولكي تكون للمؤسسة الوقفية ديناميكية، يجب أن تكون آليات استقطاب الأوقاف الجديدة على درجة عالية من الفعالية، يوازيها عمل دؤوب وفعال في استثمار الأوقاف الموجودة، وتنويع طرق ومجالات الاستثمار لتفادي المخاطرة بهذه الأصول والموجودات، وهذا لن يتحقق مالم يكن

---

65 Ken Blanchard, ***The Secret***, (San Francisco, Berrett Publishers, 2001), P. 72.

66 انظر: ابن قدامة، **المغني**، (بيروت، دار الفكر، ط1405هـ)، 250/6.

67 انظر: أبو بكر الكاساني، **بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع**، (بيروت، دار الكتاب العربي، 1982)، 220/6.

68 انظر: محمد عرفة الدسوقي، **حاشية الدسوقي على الشرح الكبير**، تحقيق: محمد عليش، (بيروت، دار الفكر، ط.ت.)، 89/4.

هناك جهاز استثماري متمكن (أفراد، أجهزة فنية، خبرات، وغير ذلك..)، قادر على هذه الديناميكية الوقفية.

وهذا ما دعا العديد من الفقهاء في العصور المتقدمة إلى ضرورة الاهتمام بالأصول الوقفية، والعمل على تأصيل الريع الوقفي حال زيادته واستكفاء المصارف، إذ يقول الكاساني:" والواجبُ أَن يبدأَ بِصَرْفِ الْفَرْعِ إلَى مَصَالِحِ الْوَقْفِ من عِمَارَتِهِ وَإِصْلَاحِ ما وهى من بِنَائِهِ وَسَائِرِ مُؤْنَاتِهِ التي لَا بُدَّ منها، سَوَاءٌ شَرَطَ ذلك الْوَاقِفُ أو لم يَشْرُطْ، لِأَنَّ الْوَقْفَ صَدَقَةٌ جَارِيَةٌ في سَبِيلِ اللَّهِ تَعَالَى، وَلَا تَجْرِي إلَّا بهذا الطَّرِيقِ،.."[69].

إن الخلاصة التي تسعى إليها أي مؤسسة وقفية معاصرة هي تحسين الأداء المؤسسي ورقي المنتجات والخدمات المقدمة للجمهور، ولكي تتحسن يجب أن تتساوق هذه المنتجات والخدمات مع روح وفكر المؤسسة [الرؤية والرسالة والقيم].

وإذا أردنا أن نؤكد ذلك، نقول إن الجودة في نظام الأوقاف هي نظم متطورة وعمليات إدارية مستخدمة لتحقيق الغايات والأهداف، وكسب رضا العميل والموظف على حد سواء.

---

[69] انظر: أبو بكر الكاساني، **بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع**، 220/6.

الخلاصة والنتائج

بعدما تعرفنا ولو بصورة موجزة عن معايير الأداء الوقفي المتميز، يجدر بنا التوقف لاستعراض أهم النتائج والخلاصات التي توصلت إليها هذه الدراسة، والتي من أهمها:

1. أثبتت الدراسة أن المؤسسات الوقفية بحاجة ملحة إلى جودة وتحسين وضبط لكفاءة الأداء المؤسسي، ولا يتوفر ذلك إلا من خلال التزام بالرسالة والرؤية والقيم المؤسسية.

2. تشير الجودة الوقفية إلى: استقطاب الأصول المادية والمعنوية، وإدارتها واستثمارها بالطرق المثلى من خلال تقليل التكاليف والجهود، مع صرف غلاتها وتوزيعها على المستحقين بعدالة وكفاءة، ضمن نظام تقني يعتمد ويحافظ على التقييم والتحسين المستمر، لكسب المثوبة الشرعية، ورضا الموقفين والمجتمع.

3. هناك عدة معايير هامة للمؤسسة الوقفية المعاصرة، من أهمها القيادة المؤسسية والموارد البشرية والإستراتيجيات والعمليات والمعارف والشراكات والأصول المالية والاستثمار، وأن رقي هذه المعايير سيشير وبقوة إلى رقي المؤسسة وتقدمها.

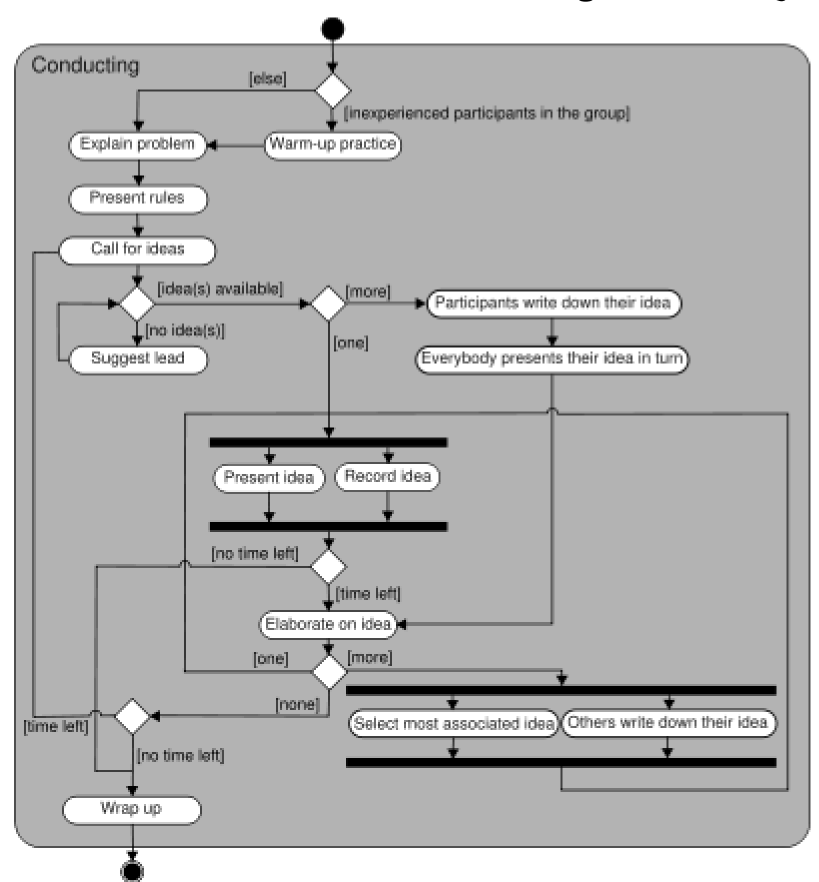
4. الجودة الوقفية تتمحور في اتجاهين أساسيين، هما: الجودة الداخلية، وهي الجودة المبنية على أساس تقديم الخدمة وفق مواصفات قياسية صممت على أساسها تلك الخدمة، والجودة الخارجية: وهي تلك التي تتمحور حول رضا العميل تجاه الخدمة المقدمة إليه، وبهذا التوجه يتم اختيار المؤسسة الفعالة والناجحة في استقطاب عملائها.

5. هناك فوائد في تطبيق الجودة في المؤسسة الوقفية، من أهمها: كسب مصداقية العملاء، والعمل على التقليل من التكاليف، وإيجاد البيئة الصحيحة للتطوير والإبداع، وتطوير أدوات قياس أداء العمليات والإجراءات، وتحسين نوعية المخرجات، وهذه الفوائد بلا شك ستعمل على زيادة الأصول الوقفية.

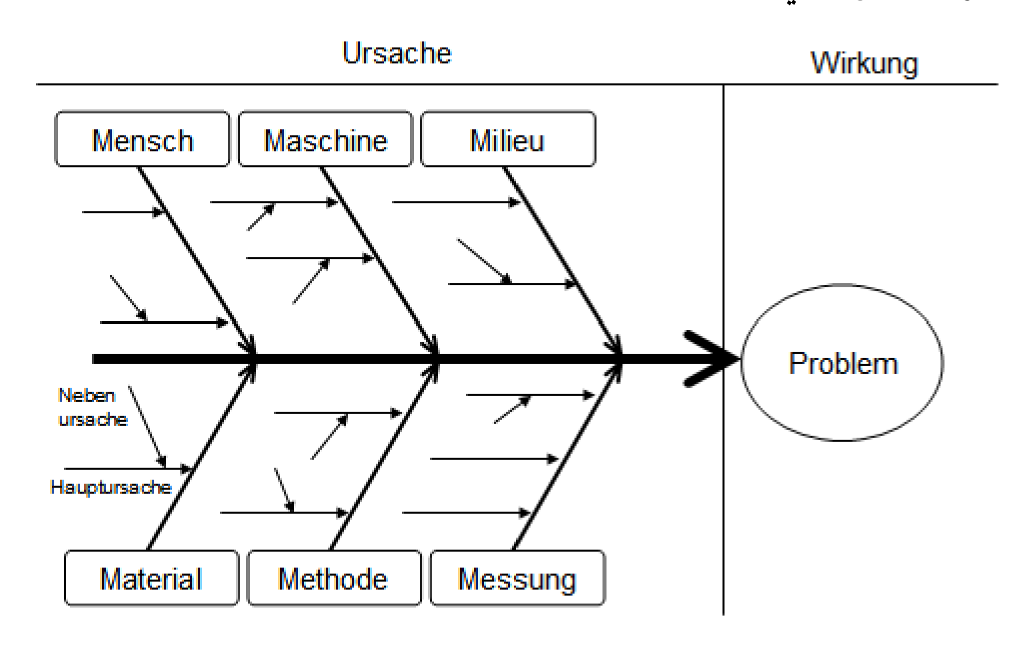
6. تدعو الدراسة إلى وضع جائزة دولية للمؤسسات الوقفية في مجال تحسين الأداء والجودة، وأن تكون هذه الجائزة شاملة لكل المؤسسات الحكومية والخاصة، لكي تتكامل التجارب وتتلاقح الأفكار وتنمو ثقافة الوقف لتشكل ريادة اجتماعية في أمتنا الإسلامية.

الملاحق

انظر: الملحق الأول [Brainstorming Process].

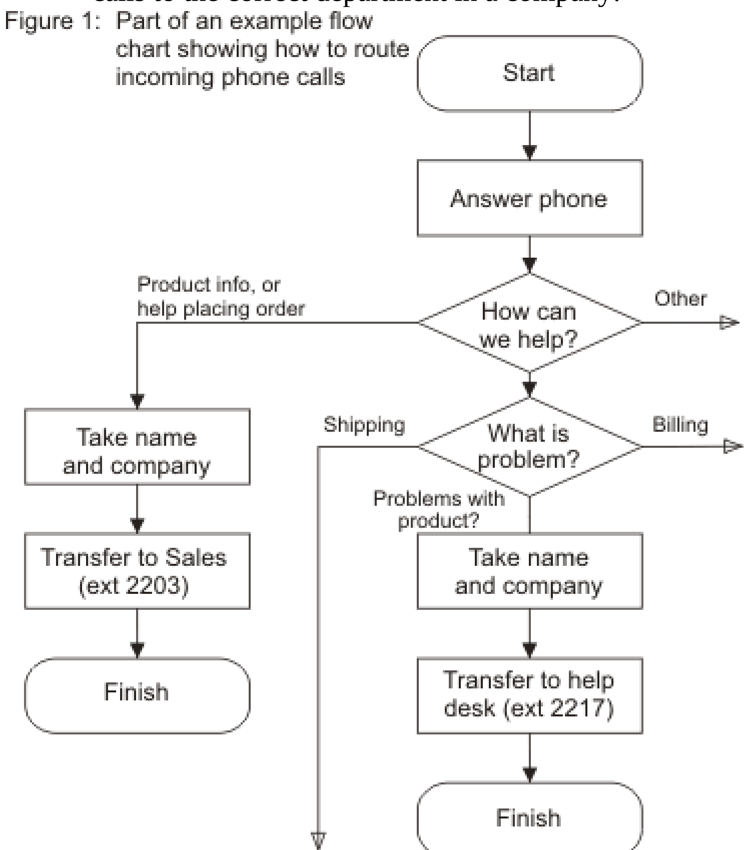


انظر: الملحق الثاني [Ishikawa Diagram].



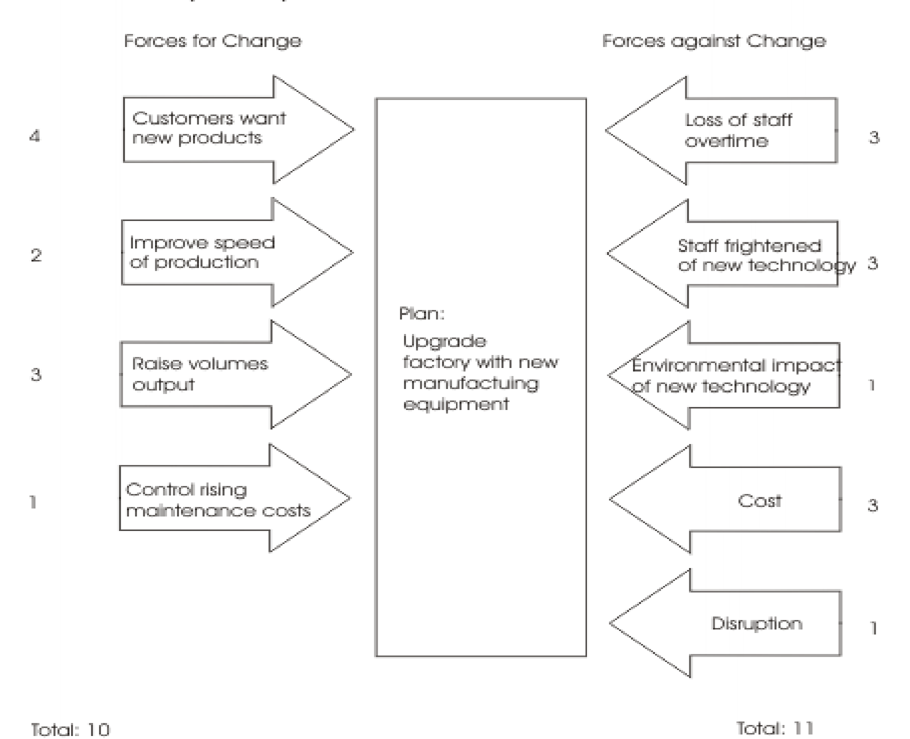
[انظر: الملحق الثالث، Flow Chart].

Example: The example below shows part of a simple flow chart which helps receptionists route incoming phone calls to the correct department in a company:



[الملحق الرابع، Force Analysis].

For example, imagine that you are a manager deciding whether to install new manufacturing equipment in your factory. You might draw up a force field analysis like the one in Figure 1:



المصادر والمراجع

أولاً: المصادر باللغة العربية

ابن قدامة، **المغني**، (بيروت، دار الفكر، ط1405هـ).

أبو بكر الكاساني، **بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع**، (بيروت، دار الكتاب العربي، 1982).

الشربيني، **مغني المحتاج إلى معرفة معاني ألفاظ المنهاج**، (بيروت: دار الفكر، لا توجد تاريخ نشر).

الشيرازي، **المهذب في فقه الإمام الشافعي**، (بيروت، دار الفكر، لا يوجد تاريخ للنشر).

محمد عرفة الدسوقي، **حاشية الدسوقي على الشرح الكبير**، تحقيق: محمد عليش، (بيروت، دار الفكر، ط.ت.).

وهبة الزحيلي، **الفقه الإسلامي وأدلَّتُهُ**، (دمشق، دار الفكر، ط4).

ثانياً: المصادر باللغة الإنجليزية

1. B. Joseph Pine, ***Mass Customization***, (Boston, Harvard Business School Press, 1999).
2. Barbara Crosby, ***Leadership for Globlal Citizenship***, (UK, SAGE publications, 1999).
3. Bjorn Bjerke, ***Business Leadership and Culture***, (UK, Edward Elger, 1999).
4. Brooklyn Derr, ***Cross-Cultural Approches to Leadership Development***, (UK, Quorum Books, 2002).
5. D.E. Hussey, ***The Innovation Challenge***, (New York, John Wiley & Sons,1997).
6. Daid Caruso, ***Emotionally Intelligent Manager***, (San Francisco, Jossey Bass, 2004).
7. Gilbert Fairholm, ***Mastering Inner Leadership***, (UK, Quorum Books, 2001).
8. Horst Bergmann and others, ***Everyone a Leader***, (New York, John Wiley & sons, 1999).
9. Ian Mitroff, ***Managing Crises Before They Happen***, (New York, Amacom, 2001).
10. Ivor Seeley, ***Building Economics***, (London, Macmillan Press, 1996).
11. Jane Henery & David Mayle, ***Managing Innovation and Change***, (London, SAGE , publications, 2002).
12. Jon Martin and J. Petty, ***Value Based Management***, (Boston, Harvard Business School Press,2000).
13. Jon Sundbo and Lars Fuglsang, ***Innovation as Strategic Reflexivity***, (New York, Routledge,2002).
14. Joseph Badaracco, ***Leading Quality***, (Boston, Harvard Business School Press, 2002).
15. Ken Blanchard, ***Self Leadership and the one minute manager***, (New York, William Morrow, 2005).
16. Ken Blanchard, ***The Secret***, (San Francisco, Berrett Publishers, 2001).
17. Malcolm Wheatley, ***Understanding Just in Time***, (UK, Barron's , 1997).
18. Martin Betts, ***Strategic Management of I.T***, (USA, Blackwell Science, 1999).
19. Mike Seymour, ***Effective Crisis Management***, (London, CASSELL, 2000).
20. Normand Frigon, ***The Leader***, (New York, AMACOM, 1996).
21. Paul Plsek, ***Creativity Innovation and Quality***, (USA, ASQ Quality Press, 1997).

22. Robert Quinn and others, ***Becoming A Master Manager***, (New York, John Wiley & sons, 1996).

23. Stephen Lothouse, ***Equity Investment Management***, (New York, John Wiley & Sons, 1994).

24. Steve Albrecht, ***Crisis Management for Corporate Self-Defense***, (New York, American Management Association,1996).

25. ***Strategy, Structures, And Systems***, (Amsterdam, Elsevier, 2007).

26. Sumarntra Ghoshal, ***The Individualized Corporation***, (New York, A Harpers Business Book, 1997).

27. Trevor Holroyd, ***Principles of Estimating***, (London, Thomas Telford Ltd, 2000).

28. Uriel Rosenthal and others, ***Managing Crises***, (USA, Charles Thomas publishers, 2001).

29. Howard Gitlow, ***Quality Management Systems, Aprctical Guide***, (New York, CRC press, 2001).

30. Stephn George, ***Total Qulaity Managmement***, (New York, John Wiley & sons, 1998).

31. Harvey Brelin and Others, ***Focused Quality, Managing For Results***, (New York, John Wiley & sons, 1995).

32. James W. ***Corporate Culture And The Quality Organization***, (London, Quorum books, 2001).

33. William Duncan, ***Total Quality, Key Terms and Concepts***, (New York, AMACOM, 1995).

34. James Evans, ***Total Quality, Management, Organization, and Strategy***, (UK, Thomson, 2003).

35. Timothy Clark, ***Success Through Quality***, (Wisconsion, ASQ Qulaity Press, 1999).

36. Bill Creech, ***The Five Pillars of Total Quality Management***, (New York, Truman Talley Books, 1951).

37. David Heenan, ***Co-Leadership, The Power Of Great Partnerships***, (New York, John Wiley & sons, 1999).

38. Ralph Jacobson, ***Leading For A Change***, (Boston, Butterworth, 2000).

39. Ronald Heifetz, ***Leadership on the line***, (Boston, Harvard Busniess School, 2002).

40. Donald Hambrick, ***Navigating Change***, (Boston, Harvard Busniess School, 1998).

41. Richard Hackman, ***Leading Teams***, (Boston, Harvard Busniess School, 2002).

42. John Zenger, ***The Extraordinary Leader***, (New York, McGraw Hill, 2002).

43. John Antonakis and others, ***The Nature of Leadership***, (London, SAGE publications, 2004).

44. Warren Bennis, ***Visionary leadership***, (San Francisco, John Wiley & son, 1992).

45. Amarjit Sethi, ***The Strategic Team Leadership Challenge***, (New York, Universal Publications, 1996).